J. Korea Saf. Manag. Sci. Vol. 24 No. 2 June 2022
http://dx.doi.org/10.12812/ksms.2022.24.2.051
ISSN 1229-6783(Print)
ISSN 2288-1484(Online)

"윤리적 리더십이 안전을 만든다." : 기업의 사회적 책임이 안전 행동에 미치는 영향

김 병 직*
*울산대학교 경영학부

"Ethical Leadership Makes Safety" : The Effect of Corporate Social Responsibility on Safety Behavior

Byung-Jik Kim*
*Department of Business Administration, University of Ulsan

Abstract

Considering that extant studies on safety behavior have paid insufficient attention to the impact of corporate social responsibility(CSR) on employee's safety behavior. This paper delves into the influence of CSR on safety behavior and its intermediating mechanism such as mediator and moderator. To be specific, the current paper examines the mediating effect of employee's psychological safety in the CSR-safety behavior link, also investigating the moderating effect of ethical leadership in the relationship between CSR and psychological safety. As expected in the hypotheses, the results showed that that CSR has a positive (+) influence on psychological safety, which has a positive (+) impact on safety behavior. Also, employee's psychological safety mediated the association between CSR and safety behavior. Lastly, ethical leadership moderated the CSR-psychological safety link.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, Psychological Safety, Safety Behavior

1. 서 론

비윤리적 행위를 저지른 기업들이 존폐의 위기를 겪었던 국내외 여러 사례들을 살펴보면, 기업의 윤리성(ethicalty)은 현대 경영 환경에서 기업이 생존하기 위한 중요한 요건들 중의 하나임을 알 수 있다. 특히, 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)은 기업 윤리성 논의의 중요한 한 축을 담당하고 있기에, 지난 수 세기 동안 CSR에 대한 학계 및 산업계의 관심은 점점 커져 왔다[1,2]. CSR이란 기업이 사업을 수행함에 있어 주주들뿐만 아니라, 직원, 고객, 지역사회, 그리고 환경 등 다양한 이해관계자들(stakeholders)의 복지를 증진하기 위한 정치/경제/사회/법적 노력을 의미한다[3,4]. 기업의 본질에 대한 전통적인 관점에서는, 기업이란 주주들의 이윤 극대화를 가장 먼저 추구해야 하는 존재로 간주되었지만, 그 과정에서 다양한 부정적 외부 효과들(external effects)이 발생하기에, 기업은 주주 이익 극대화를 넘어서서, 그 기업을 둘러 싼 환경 및 맥락에 속한 여러 이해관계자들의 이익을 동시에 고려해야 한다는 주장이 점차 학계 및 산업계의 주류로 자리잡게 되었다[3,5,6]. 그런 흐름을 타고 많은 연구들에서 CSR이 기업의 경쟁 우위를 촉진하는 전략적 자원으로 기능한다는 것을 밝혔다. 예를 들어 CSR이 기업의 평판(reputation), 브랜드 가치, 회사 이미지, 매력도 등을 향상시켜 궁극적으로 회사 경쟁력을 높인다는 것이다[1,2,6,7].

이렇게 CSR과 다양한 조직 성과 사이의 관련성을 보여주는 많은 증거에도 불구하고, 아직 충분히 연구되지 않은 영역들이 존재한다[6,8]. 첫째, 기존 연구들은 CSR이 조직 내 구성원들의 인식, 태도, 그리고 행동 등 미시적 수준(micro-level)의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 상대적으로 충분한 관심을 기울이지 않았다[6,8]. 많은 선행 연구들에서는 CSR이 고객, 공급업체, 지역사회,

†Corresponding Author : Byung Jik Kim, 93 Daehak-ro Nam-gu Ulsan, 44610, E-mail: kimbj8212@ulsan.ac.kr
Received April 12, 2022; Revision May 27, 2022; Accepted May 27, 2022

환경 등 외부 이해관계자들(external stakeholders)에 어떤 영향을 미치는지에 집중했을 뿐만 아니라, 그 결과 CSR이 재무 성과, 제품 품질, 기업 평판과 같은 거시적 수준(macro-level)의 성과에 미치는 영향에 대해 주로 보고했다[8,9]. 하지만, CSR을 조직 내에서 실질적으로 계획하고 실행하는 주체는 바로 직원들이라는 점을 고려해 볼 때, CSR이 이들에게 미치는 영향을 살피는 작업은 매우 중요하다[6,8].

둘째, CSR이 조직 구성원들의 안전 행동(safety behavior)에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 거의 연구되지 않았다[6,9]. 안전 행동이란 사람의 신체 및 정신에 손상을 가할 수 있는 다양한 위험 요소들을 주의 및 예방하는 행동으로 정의할 수 있다[10,11]. 여러 기존 연구들에서, 안전 행동이 작업장 내외부의 안전 사고 혹은 중대한 산업 재해가 일어날지 상당히 정확하게 예측하는 선행 요인(precursor)이라고 보고해 왔다[11,12,13]. 안전 사고가 인간의 삶뿐만 아니라 기업의 생존에 얼마나 치명적인 손상을 가하는지를 고려해 볼 때, 그 안전 사고를 예측할 수 있는 선행 인자로서의 안전 행동은 매우 중요하다. 그렇기 때문에 CSR이 조직 구성원들의 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 탐색하는 작업은 반드시 필요하다.

셋째, CSR이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대한 선행 연구가 거의 없을 뿐만 아니라, 그 내적 작동 기제(intermediating mechanism)를 파악하고자 한 시도는 더더욱 드물다[6,8]. 두 변인 사이의 내적 작동 기제를 파악할 수 있다면, 독립 변인이 종속 변인에 왜(why, 매개 변인), 그리고 언제/어떤 상황에서(when, 조절 변인) 그 영향력이 나타나는지 설명할 수 있다. 그렇기 때문에, 내적 작동 기제를 이해하게 되면, 두 변인 사이의 진정한 관련성을 보다 정교하게 파악할 수 있다. 이것이 CSR과 안전 행동 사이의 내적 작동 기제를 파악해야만 하는 이유이다.

넷째, 기존 연구들은 조직 내에서 CSR이 실행되는 과정에서 리더십이 어떤 역할을 하는지 충분하게 탐색하지 않았다[6,9]. 리더는 부하 직원들의 조직 내 인식, 태도 및 행동에 결정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 이들이 보기에 조직을 상징하는 대상으로 여겨진다는 점을 생각하면[14,15], 조직의 CSR 수행에 대해 구성원들이 반응하는 과정에서 리더십이 중요한 역할을 할 것임을 예측할 수 있다[16]. 따라서, 리더십이 CSR과 어떻게 상호작용하는지에 대한 연구는 필요하다.

위에서 언급한 내용들을 다루고자 이번 연구에서는 CSR이 구성원들의 심리적 안전감(psychological safety)을 높여서(이를 매개로) 이들의 안전 행동을 향상시킬 것이라는 가설을 제안한다. 심리적 안전감이란 구성원이 조직 내에서 어려운 문제를 제기하거나 위험을 감수하는 의사 결정을 자유롭게 하더라도 자신이 안전하다고 느끼는 정도로 정의된다[17,18]. CSR 활동을 통해 기업은 직/간접적으로 구성원들에게 다양한 지원과 보살핌을 제공함으로써, 이들로 하여금 조직이 심리적으로 안전한 장소라고 느끼게 만들 가능성이 높다[16,17,19]. 이에 더해서, CSR이 심리적 안전감을 증가시키는 과정에서, 리더의 윤리적 리더십 수준이 이 두 변인 사이의 관계를 증폭시키는 조절 변인으로 작용할 것이라는 가설을 제안하고자 한다. 윤리적 리더십은 리더가 부하 직원들에게 자신의 행동 및 대인 관계 패턴을 통해 윤리적 모범을 보임으로써, 조직 내에서 무엇이 올바르며 규범적인 행위인지 알릴 뿐만 아니라 이를 바탕으로 중요한 의사 결정을 하는 리더 행위로 정의된다[20]. 이 가설들을 실증적으로 검증하려고 국내 기업들에 재직 중인 234명의 직장인들로부터 세 시점에 걸쳐(3-Wave time-lagged) 수집한 설문 조사 자료를 이용했다. 자료는 구조 방정식 모형(structural equation modeling, SEM)을 활용하여 분석했다. 연구 모형이 CSR이 심리적 안전감을 매개로 직원들의 안전 행동을 높인다는 매개 구조(mediation structure)와, 윤리적 리더십이 CSR과 심리적 안전감 사이를 조절한다는 조절 구조(moderation structure)를 동시에 포함하고 있기 때문에, '조절된 매개 모형(moderated mediation model)'을 만들었다.

2. 이론적 배경

2.1 CSR과 안전 행동 사이를 매개하는 심리적 안전감

CSR 수행 수준이 높아지면, 구성원들의 심리적 안전감이 높아져서 결국 이들의 안전 행동이 향상될 것이라고 제안한다. 보다 구체적인 논의는 다음과 같다.

2.1.1 CSR과 심리적 안전감

기업이 사회적 책임을 많이 수행하면, 이 기업에 속한 직원들의 심리적 안전감 수준이 높아질 것이다. 기업의 사회적 책임의 대상이 되거나, 그 수혜를 직/간접적으로 받는 이들은 일종의 이해관계자들(stakeholders)이라고 볼 수 있다. 이 이해관계자라는 범주 안에는 여러 주체들이 들어 있는데, 구체적으로 그 기업의 임직원, 고객, 그 기업이 속한 지역 사회 및 환경 등이다. 기업의 사회적 책임 수행을 통해 기업은 이들에게 여러 형태의 자선 및 기부 활동을 행한다[1,2,21]. CSR이 어떻게 직원들의 심리적 안전감에 영향을 줄 수 있는지 설명하기 위해서, 본 연구

에서는 이해관계자 관점, 즉 CSR의 대상 또는 수혜자가 누구인지를 중심으로 설명하고자 한다[16].

첫째, 가장 명백한 CSR의 수혜자는 그 기업의 직원들이라고 볼 수 있다. 기업은 직원들에게 다양한 종류의 교육/능력 계발 프로그램 및 안전 증진 프로그램, 그리고 복리 후생 시스템 등을 제공함으로써, 직원들에게 실질적인 혜택을 제공한다[19]. 이런 다양한 인적 자원 개발 및 관리 제도들을 통하여, 이들은 자신이 기업으로부터 존중 및 좋은 대우를 받고 있다는 느낌을 받게 된다. 조직이 자신들을 보호하고 보살펴 준다는 느낌을 갖게 되면, 이들은 조직으로부터 부정적인 평가나 거부를 당할 것이라는 염려를 하지 않고 진짜 자신의 자아(self), 생각 및 감정을 드러낼 수 있다[16,17,19]. 즉, CSR은 직원들의 조직 내 심리적 안전감을 높이는 것이다.

둘째, 고객을 향한 기업의 사회적 책임 역시 직원들의 심리적 안전감을 높이는데 기여한다. 그런데 이는 직원에 대한 CSR에 비해 상대적으로 '간접적'인 방식으로 나타날 것이다[16,17]. 고객에 대한 CSR은 법적 규정 혹은 규제 그 이상으로 고객을 만족시키기 위해 최선을 다하는 기업의 노력을 뜻한다[19,21]. 조직이 자신의 이익보다 고객의 이익을 더 중요하게 생각하며 고객을 위한 CSR을 수행하면, 구성원들은 자신들이 속한 조직이 윤리적이고 믿을만하다고 느낄 것이다. 이는 구성원들의 심리적 안전감을 향상시키는 중요한 요인으로 작용할 것이다[16,17].

셋째 및 넷째, 지역사회와 환경에 대한 기업의 사회적 책임 활동 또한 간접적인 방식으로 구성원들의 심리적 안전감을 향상시킬 것이다. 지역사회에 대한 CSR은, 지역사회에 구성하는 여러 주체들(예를 들어 공급업체, 정부 기관, 비정부 기관, 시민 및 사회적 약자 등)에 대한 이타적 행위를 장려하고 실질적으로 실행할 것이다. 또한 환경에 대한 CSR은 지구 상에 존재하는 모든 존재자들의 지속가능성을 높이기 위한 노력들로 나타난다. 이런 CSR 행위들로 인해 직원들은 자신이 속한 기업이 도덕적이고 선한 가치를 지향한다고 느낄 것이다. 이런 인식은 기업이 공정하고 안전한 곳이라고 여기게 만들 것이며, 이로 인해 이들의 심리적 안전감은 향상될 것이다[16,17].

2.1.2 심리적 안전감과 안전 행동

다음으로, 직원의 심리적 안전감 수준이 향상되면 이들의 안전 행동 수준이 높아질 것이라고 제안한다. 비록 심리적 안전감과 안전 행동 사이의 관련성을 직접적으로 탐구한 선행 연구는 거의 없지만, 직원들이 조직 내에서 느끼는 스트레스가 이들의 안전 행동에 미치는 부정적인 영향에 대한 기존 연구들을 근거로 삼아[22,23,24,25,26], 심리적 안전감이 높아지면 안전 행동 수준이 높아질 것임을 예측할 수 있다.

조금 더 구체적으로, 스트레스 사고 모형(stress-thought model)에 따르면, 스트레스는 사람의 인지 기능을 낮추고 심리적/육체적 부하를 과중하게 만들어서 결국 이들이 정상적인 인지/정서/행동 기능을 발휘할 수 없게 한다[22,23]. 이렇게 정상적인 기능 수준을 잃게 되면, 구성원들은 안전 사고와 관련된 다양한 단서들에 제대로 된 주의를 기울일 수 없게 된다. 다시 말해, 안전 사고를 예방하기 위한 인지/정서/행동 역량이 매우 많이 떨어져서 결국 안전 사고의 직접적 원인인 불안전 행동을 할 것이라는 것이다. 그런데 심리적 안전감을 경험하는 구성원들은 스트레스를 적게 느끼기에[17,18], 이로 인해 나타나는 인지/정서/행동 상의 역량 감소를 적게 경험하게 되어 최종적으로 안전 행동을 더 잘 할 수 있을 것이다. 이 논의들을 기반으로, 심리적 안전감은 직원들의 안전 행동을 높인다는 가설을 제안한다

2.1.3 CSR과 안전 행동 사이를 매개하는 심리적 안전감

앞에서 언급한 변인들(CSR, 심리적 안전감, 안전 행동) 사이의 관계를 통합해 보면, 직원들이 느끼는 심리적 안전감이 CSR과 안전 행동 사이의 관계를 매개할 것임을 알 수 있다. 구체적, CSR 수행 수준이 높아지면, 직원들의 심리적 안전감이 높아져서 결국 이들의 안전 행동이 향상되는 것이다. 이 매개 가설은 맥락(context)-태도(attitude)-행동(behavior) 이론으로 설명할 수 있다. CSR은 조직 내 중요한 맥락 변인으로 작용하여, 직원들의 태도(심리적 안전감)에 영향을 미치고, 이는 결국 이들의 행동(안전 행동)을 결정한다.

2.1.4 CSR과 심리적 안전감 사이를 조절하는 윤리적 리더십

CSR이 직원들의 심리적 안전감 수준을 증가시킬 것이라는 주장은 이론적으로 타당하다고 볼 수 있다. 그렇지만, CSR이 심리적 안전감을 향상시키는 효과가 모든 상황, 맥락, 조직 문화, 조직 구성원들에게 같은 방식으로 나타날 것이라는 주장은 지나치게 단순하다. 왜냐하면, 그 두 변인 사이의 관계에 영향을 미치는 과정에서 수많은 맥락 변수들(contextual variables)이 존재하기 때문이다.

이번 연구에서는 다양한 잠재적인 맥락 변수들 중 리더십에 중점을 두고자 한다. 리더는 조직 내에서 적절하거나 허용될 수 있는 행위가 무엇인지(예를 들어 공식적/비공식적 규범과 규칙 등) 결정하고 평가할 수 있는 공식적 권한을 지니고 있기에[27,28], 부하 직원들의 인식, 태도,

그리고 행동에 커다란 영향을 미친다. 뿐만 아니라, 부하 직원들은 자신의 리더가 조직을 대표할 수 있는 상징적 행위자(representative figure)로 인식하기 때문에 리더의 의사 결정 및 행위가 마치 조직의 의사 결정 및 행위로 여기는 경향이 있다[15,29]. 그래서 리더십은 CSR이 구성원에게 영향을 미치는 과정에서 중요한 맥락 변인이 될 수 있다. 특히, 본 연구에서는 CSR이 지닌 윤리적 특성을 고려하여, CSR이 직원들의 심리적 안전감을 높이는 과정에서 윤리적 리더십이 CSR의 긍정적 영향력을 높이는 증폭 요인(amplifying factor)으로 작용함을 제안한다[16].

예를 들어, 윤리적인 리더십 수준이 높은 조직에 속한 구성원들은, 리더의 윤리성이 조직의 윤리성을 대표하는 것이라고 믿을 뿐만 아니라, 조직이 추구하고자 하는 윤리적인 가치 및 방향(CSR을 통해 나타나는)이 리더가 조직을 이끌어 가는 가치 및 방향과 부합한다고 여길 것이다. 이런 경우, CSR의 긍정적인 효과는 증폭될 것이다[16,17]. 그러나 반대로 윤리적 리더십 수준이 낮은 경우, 구성원들은 리더를 통해 나타나는 낮은 수준의 윤리성과 조직이 추구하려는 높은 윤리/도덕 가치(CSR을 통해 나타나는)가 서로 부합하지 않는다고 느낄 것이다. 그러면 직원들은 조직의 CSR의 진정성에 대해 의심을 가지게 될 것이고, 이는 CSR의 긍정적인 효과를 떨어뜨릴 것이다[16,17].

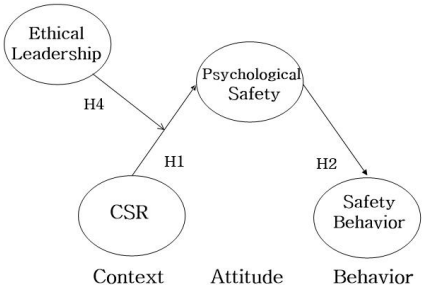
2.2 연구 가설 설정

가설 Ⅰ. CSR은 조직 구성원의 심리적 안전감을 높일 것이다.

가설 Ⅱ. 조직 구성원의 심리적 안전감은 이들의 안전 행동 수준 향상시킬 것이다.

가설 Ⅲ. CSR은 구성원들의 심리적 안전감을 높여서 (매개로) 이들의 안전 행동 수준을 향상시킬 것이다.

가설 Ⅳ. 윤리적 리더십은 CSR과 구성원들의 심리적 안전감 사이의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 윤리적 리더십은 CSR이 구성원들의 심리적 안전감을 높이는 효과를 증폭시킬 것이다.



[Figure 1] Research Moder

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 조사 방법

연구의 가설들을 검증하고자 국내 기업들에 근무 중인 직원들을 대상으로 설문 조사를 했다. 이 조사는 대형 리서치 기업(국내외에 300만명 이상의 표본을 지닌)을 통해 온라인으로 실시되었고, 편향 표본의 가능성을 줄이고자 무선 표집 기법으로 표본을 선택했다. 뿐만 아니라, 세 시점(3-wave time lagged)에 걸쳐서 자료를 수집함으로써, 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계점들을 보완하고자 했다. 1차 설문에서는 545명, 2차 설문에서는 336명, 3차 설문에서는 250명의 응답자들이 설문에 응했다. 1차 설문과 2차 설문의 간격은 6주, 2차와 3차 설문의 간격은 5개월 정도였다. 응답된 설문 자료 중 불성실한 값과 결측치를 제거하고 나니, 최종적으로 234명의 응답 자료가 최종 분석에 활용되었다. 이 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 평균 연령은 40.79세(표준편차는 9.32)이고, 남자가 120명으로 전체의 51.3%(여자는 114명으로 48.7%)를 차지했다. 교육 수준은 고등학교 졸업 이하가 22명(9.4%), 전문대학교 졸업이 38명(16.2%), 4년제 대학교 졸업자가 146명(62.4%), 대학원 이상 졸업자가 28명(12.0%)이었다. 직급은 사원급이 53명(22.6%), 대리급이 45명(19.2%), 과장급이 54명(23.1%), 차장급이 24명(10.3%), 부장급이 38명(16.2%), 그리고 기타 20명(8.5%)이었으며, 평균 근속기간은 7.91년(표준편차는 7.72)이었다.

3.2 자료 분석 방법

자료를 분석하고자 SPSS 26.0 프로그램과 Amos 22.0 프로그램을 활용했다. 우선, 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 확인하고자 빈도분석을 실시했다. 측정 변인들 사이의 변별 타당도를 확인하고자 Amos 22.0 프로그램으로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 시행했고, pearson 상관분석을 통하여 변수들 사이의 관계를 살펴보았다. 연구 모형을 분석하고자 Amos 22.0를 활용해 구조 방정식(structural equation modeling: SEM) 모형 분석을 했고, 이 때 Anderson과 Gerbing[30]의 2단계 접근법(two-step approach)을 활용했다. 이는 첫 단계에서는 측정 모형(measurement model)을 검증하고, 두 번째 단계에서는 구조 모형(structural model)을 검증하는 기법이다. 그리고 간접효과(매개 효과)의 유의성을 검증하고저 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 시행했다[31]. 연구 모형의 적

합도를 확인하려고 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA)을 활용했다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면 우수한 모형으로 받아들여진다[32].

3.2.1 측정 도구

모든 변수들은 '매우 그렇다'(5점)에서 '전혀 아니다'(1점)까지 5점 리커트 척도를 활용해 측정하였다.

CSR을 측정하고자 선행 연구들에서 사용한 척도들[21,33]을 활용했다. 이 척도는 환경, 지역사회, 구성원, 고객의 4가지 차원으로 이루어져 있고, 본 연구에서는 각 차원 당 3문항 씩 총 12문항을 활용했다. 각 차원의 설문문항의 예는 다음과 같다. '내가 속한 회사(조직)는 자연환경을 보호하고 개선하기 위한 활동들에 참여한다', '내가 속한 회사(조직)는 사회의 안녕(행복)을 증진시키기 위한 캠페인이나 프로젝트들에 참여(기여)한다', '내가 속한 회사(조직)의 정책은 임직원들이 자신들의 기술과 경력을 계발하도록 격려한다', '내가 속한 회사(조직)는 고객들에게 제품들에 대한 정확하고 충분한 정보들을 제공한다.' 등이다(Cronbach's α = .91).

윤리적 리더십을 측정하기 위해서 Brown과 그의 동료들[20]이 개발한 윤리적 리더십 척도 10 문항을 활용하였다. 설문문항의 예는 '내 상사(리더)는 윤리/도덕의 관점에서 올바르게 행동하는 것이 어떤 것인지 본보기를 보인다', '의사결정들을 내릴 때, 내 상사(리더)는 "무엇이 올바른 것인지?" 묻는다', '내 상사(리더)는 부하 직원들과 기업 윤리 혹은 윤리적 가치들에 대해 토론한다.' 등이다(Cronbach's α = .94).

심리적 안전감을 측정하기 위해 Edmondson[17]의 7문항을 활용했다. 샘플 문항은 다음과 같다. '조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다', '조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다', '나는 조직내에서 다루기 어려운 이슈들이나 문제들을 제기할 수 있다.' 등이다(Cronbach's α = .78).

안전 행동을 측정하고자 Neal과 Griffin[34]의 척도 6문항을 활용하였다. 이 변수는 세 번째 시점에서 측정했다. '나는 업무를 수행하는 데 필요한 모든 안전 장비/장치들을 사용한다', '나는 업무를 수행하기 위해 올바른 안전 절차들을 활용한다', '나는 직장 안전 개선에 도움이 되는 작업이나 활동들에 자발적으로 참여한다.' 등이다(Cronbach's α = .92).

안전 행동에 영향을 미치는 변인들을 통제하고자 응답자의 성별, 교육 수준, 직위, 근속기간 등의 변수들을 통제 변인으로 포함시켰다. 이 변수들은 첫 시점에서 측정하였다.

4. 조사 결과의 분석

4.1 기초 통계 및 상관 관계 분석

연구 모형에 들어 있는 변수들의 기본적인 특징을 파악하고자 각 변수들의 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 구했고, <Table 1>에 나타냈다. 그리고, 자료가 정규 분포를 지녔는지 확인하려고 왜도 및 첨도를 구하였다. CSR(왜도 -.18, 첨도 -.12), 윤리적 리더십(왜도 -.46, 첨도 .13), 심리적 안전감(왜도 -.67, 첨도 1.04), 안전 행동(왜도 -.15, 첨도 .52) 등 모든 변수들은 정규 분포를 지닌 것으로 나타났다. 왜냐하면, 왜도가 절대값 3을 넘지 않고, 첨도가 절대값 8을 넘지 않으면 정규 분포를 지녔다고 받아들여지기 때문이다.

<Table 1> Mean, Standard Deviation, and Correlation of study variables

	Mean	S.D	1	2	3
1. CSR	3.20	.66	-		
2. Ethical Leadership	3.00	.73	.38**	-	
3. Psychological Safety	3.20	.58	.37**	.37**	-
4. Safety Behavior	3.71	.64	.44**	.26**	.24**

**p < .01, S.D means Standard Deviation.

4.2 가설 검증

4.2.1 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing[30]의 2단계 접근법의 첫 단계인 측정 모형 분석을 실행했다. 이 분석을 통하여, 모형 안에 포함된 변수들 사이의 판별 타당성을 확인할 수 있다.

주요 연구 변수들(CSR, 윤리적 리더십, 심리적 안전감, 안전 행동 등)의 측정 모형의 적합도를 확인하고자 모든 변수들을 대상으로 확인적 요인 분석을 실행했다. 분석 결과, 4 요인 모형의 적합도는 우수했다(χ^2(df =108) = 178.078; CFI = 0.972; TLI = 0.964; RMSEA = 0.053). 그리고 이 4 요인 모형의 적합도가 각각 3 요인 모형(χ2(df =111) = 468.206; CFI = 0.855; TLI =

0.822; RMSEA = 0.118), 2 요인 모형(χ^2(df =113) = 627.608; CFI = 0.791; TLI = 0.749; RMSEA = 0.140), 1 요인 모형(χ^2(df =114) = 993.850; CFI = 0.643; TLI = 0.574; RMSEA = 0.182)보다 더 우수한지 확인하고자 카이 스퀘어 차이 분석(chi-square difference test)을 했다. 이 분석 방법으로 각 모형의 카이 스퀘어 값과 그 차이에 대한 통계적 유의성을 차례대로 비교해 본 결과, 4 요인 모형이 제일 우수했다(Table 2 참조). 이를 통해 각 변수들의 판별 타당성이 확보되었음을, 즉 각 변수들이 통계적으로 분리되어 있음을 알 수 있다.

4.2.2 구조 모형 검증

4.2.2.1 매개 모형의 검증

CSR이 구성원들의 심리적 안전감을 매개로 하여 이들의 안전 행동에 영향을 주는지 살펴 보고자 구조방정식 모형을 통해 매개 효과를 분석했다. 분석 결과, 본 연구에서 가정한 모형은 우수한 적합도(χ^2(df =127) = 220.669; CFI = 0.949; TLI = 0.931; RMSEA = 0.056)를 보였다. [Figure 2]는 연구 모형의 최종 경로 계수를 나타낸다. 이 모형에 들어 있는 통제 변인들(직급, 근속 기간, 교육 수준, 그리고 성별) 모두 통계적으로 유의하지 않았다. CSR은 심리적 안전감을 통계적으로 유의하게 증가시켰고(β = 0.32, p < .001), 심리적 안전감 역시 안전 행동을 통계적으로 유의하게 높였다(β = 0.31, p < .001).

4.2.2.2 매개 모형의 간접 효과 유의성 분석

심리적 안전감이 CSR과 안전 행동 사이를 매개할 것이라는 가설 3을 보다 정교하게 검증하고자 10000번을 반복 추출한 부트스트래핑 분석을 실행했다[31]. 이 분석 방법은 매개 모형에서 나타날 수 있는 간접 효과의 표준오차를 추정하는 기법인데, 특정 신뢰 구간(confidence interval, CI)을 제공할 뿐만 아니라, 그 구간이 0을 포함하지 않으면 간접 효과가 통계적으로 유의하다고 해석한다[31]. AMOS 22.0 통계 프로그램을 활용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 구했다. 분석 결과, <Table 3>에 나타난 것처럼 이 구간은 0을 포함하지 않았는데 (95% CI = [.030, .270]), 이는 CSR의 안전 행동에 대한 간접 효과가 통계적으로 유의하다는 것을 의미한다. 이 결과를 통하여 가설 1이 통계적으로 뒷받침되었음을 확인할 수 있다.

4.2.2.3 윤리적 리더십의 조절 효과 분석

윤리적 리더십이 CSR과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절하는지 살펴보았다. 보다 엄밀한 분석을 위해 독립 변인인 CSR과 조절 변인인 윤리적 리더십은 평균 중심화(mean centering)되었고, 이 두 변인을 곱해서 상호작용 항을 만들었다. 분석을 해 보니, [Figure 3]에 나타난 것처럼, 상호작용 항에서 심리적 안전감으로 가는 경로가 통계적으로 유의했다(β = 0.21, p < .01). 이 결과는 윤리적 리더십이 CSR과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 즉, 윤리적 리더십이 높아지면, CSR이 심리적 안전감을 높이는 효과가 증폭되는 것이다. 이 결과는 가설 4가 통계적으로 뒷받침된다는 것을 보여준다. [Figure 3]에 윤리적 리더십의 조절 효과 그래프를 나타냈다.

<Table 2> The Comparison among Alternative Measurement Models

Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	Model Comparison	△df	△χ^2	Choice
4 factor	178.078	108	.972	.964	.053	4 factor vs 3 factor	3	290.128**	4 factor
3 factor	468.206	111	.855	.822	.118				
2 factor	627.608	113	.791	.749	.140	4 factor vs 2 factor	5	449.53**	4 factor
1 factor	993.850	114	.643	.574	.182	4 factor vs 1 factor	6	815.772**	4 factor

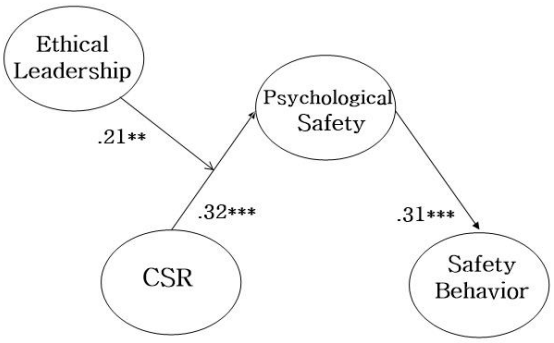
*p < .05, **p < .01

<Table 3> The Result of Bootstrapping Analysis

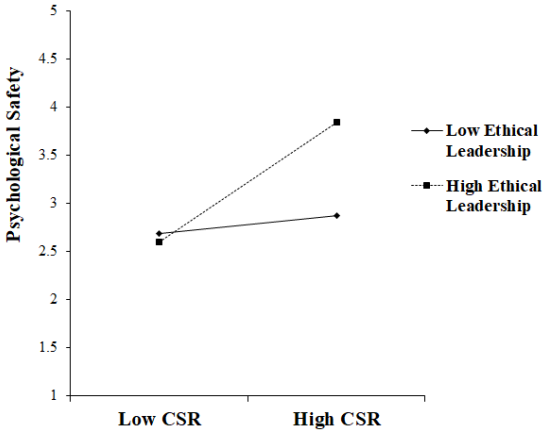
Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	95% Confidence Interval (Percentile-based bootstrap)	
				Lower-Bound	Upper-Bound
CSR → Psychological Safety → Safety Behavior	.122	.000	.122	.030	.270

Note. 10000 sampling was conducted, and all coefficients values are unstandardized.

ISSN 1229-6783(Print)
ISSN 2288-1484(Online)



[Figure 2] Final Model
(Standardized coefficient, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$)



[Figure 3] Moderating Effect of Ethical Leadership between CSR and Psychological Safety

5. 결론 및 논의

이번 연구에서는 CSR이 구성원들의 심리적 안전감을 높여서 이를 매개로 결국 이들의 안전 행동을 높인다는 매개 구조 뿐만 아니라, 윤리적 리더십이 CSR이 심리적 안전감을 높이는 효과를 증폭시킨다는 조절 구조를 구조 방정식 모형을 활용해 검증했다. 실증 분석을 수행하기 위하여 세 시점에 걸쳐서 한국 기업에 근무하는 234명의 직장인들로부터 얻은 설문 자료를 사용했다. 이 연구의 이론적, 실무적 함의는 다음과 같다.

첫째, 이번 연구에서 상정한 매개 구조, 즉, CSR이 구성원들의 심리적 안전감을 높여서(그것을 매개로) 결국 이들의 안전 행동을 높인다는 가설 1,2,3 등이 통계적으로 지지되었다. 이는 기업의 사회적 책임 수행 수준이 높을수록, 그 기업에 근무하는 직장인들의 심리적 안전감 수준이 높아지기 때문에 결국 이들의 안전 행동 수준이 높아진다는 것을 뜻한다. 이 연구는 CSR이 어떤 작동 기제(intemediating mechanism)를 거쳐서 결국 구성원의 안전 행동에 영향을 주는지 밝혔다는 측면에서 이론적 의의를 지닌다. 둘째, CSR이 심리적 안전감을 높이는 과정에서, 윤리적 리더십 수준이 조절(증폭) 변인으로 작용할 것이라는 가설 2 또한 지지되었다. 이 결과는 CSR 수준이 높아지면, 구성원들이 느끼는 심리적 안전감이 증가하는데, 그 과정에서 리더가 윤리적 리더십을 보여준다면, CSR의 긍정적 영향력이 증폭된다는 것을 뜻한다. 이는 CSR이 조직 내에 미치는 긍정적인 영향력이 늘 같은 방식 혹은 같은 정도로 나타나는 것이 아니라, 특정 조건(예: 높은 윤리적 리더십 수준)에서는 다르게 나타날 수 있다는 것을 검증했다는 의의가 있다.

이번 연구의 실무적 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과는 기업의 최고 경영진 및 리더들에게, 기업의 사회적 책임 수행이 어쩔 수 없이 수행해야만 하는 '의무' 혹은 단순한 '비용' 이 아니라, 기업에 실질적인 이익을 가져다 준다는 통찰력을 제공한다. CSR을 잘 수행하면, 그 기업에 근무하는 직원들의 심리적 안전감이 향상되어 결국 이들의 안전 행동이 높아진다. 안전 행동을 높임으로써 안전 사고를 예방하려고 하는 기업의 경영진은 CSR을 기업의 안전 사고 예방을 통한 경쟁력 향상의 원천으로 활용할 수 있다. 둘째, 최고 경영진과 리더들은 CSR이 안전 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것 자체 뿐만 아니라, 그 과정에서 직원들의 심리적 안전감이 중요한 작동 기제로 작용한다는 것을 이해해야만 할 것이다. 즉, CSR이 직원들에게 미치는 심리적 작동 기제를 파악함으로써, 이들의 안전 행동을 높이기 위한 더욱 효율적인 개입 전략을 세울 수 있다. 기업에서 CSR을 수행함으로써 직원들의 안전 행동을 높이려고 할 때, CSR의 긍정적인 효과가 제대로 조직 내에서 작동하고 있는지 파악하기 위해서 이들의 심리적 안전감 수준을 체크해 보면 되는 것이다. 즉, 심리적 안전감 수준은 CSR의 효과성을 나타내는 일종의 바로미터인 것이다. 경영진 및 리더들은 직원들의 심리적 안전감을 수준을 늘 체크하고 잘 관리할 수 있는 다양한 교육 및 상담 프로그램 등을 실행할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구는 CSR이 직원들에게 미치는 긍정적인 영향력, 즉 안전 행동을 높이는 효과를 더욱 증폭시킬 수 있는 방법을 제안한다. CSR 수행을 통해 구성원들의 심리적 안전감이 높아지는 효과는, 리더의 윤리적 리더십 수준이 높을수록 더욱 커진다. 기업이 지닌 현실적인 여건 상 CSR을 무한정 늘릴 수 없다면, 윤리적 리더십을 향상시킴으로써, CSR의 긍정적인 효과를 극대화/효율화시킬 수 있다.

앞에서 언급한 것처럼 본 연구는 몇몇 함의점들을 가지고 있지만 동시에 적지 않은 한계점들을 내포하고 있다. 첫째, 연구에 포함된 변인인 CSR, 윤리적 리더십, 심리적 안전감, 그리고 안전 행동 등은 전부 '주관적 인식' 을 측정한 설문 조사 기법으로 수집되었다는 점이다. 물론 설문

응답자의 주관적 인식이 실제의 현상을 적절하게 나타낼 수 있지만, 다양한 객관적 자료들, 예를 들면 기업에서 CSR에 투자한 실제 금액, 안전 사고 비율 등의 자료로 분석해 보고 이 두 가지 접근법 사이의 차이를 비교해 볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 동일 방법 편의(common method bias)를 줄이고자 세 시점에 나누어서 모든 변수들을 측정했으나, 이 변인들은 동일한 설문 참가자로부터 얻었다. 그로 인해서 동일 방법 편의 문제로부터 자유롭기 어렵다. 이 문제를 보완하여 후속 연구를 실행해야 한다.

6. References

[1] R. V. Aguilera, D. E. Rupp, C. A. Williams, J. Ganapathi(2007), "Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations." Academy of Management Review, 32:836-863.

[2] H. Aguinis, A. Glavas(2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda." Journal of Management, 38:932-968.

[3] A. B. Carroll(1999), "Corporate social responsibility." Business and Society, 38:268-295.

[4] T. Rowley, S. Berman(2000), "A brand new brand of corporate social performance." Business and Society, 39:397-418.

[5] A. McWilliams, D. Siegel(2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective." Academy of Management Review, 26:117-127.

[6] T. Onkila, B. Sarna(2022), "A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda." Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(2):435-447.

[7] X. Zhao, A. J. Murrell(2016), "Revisiting the corporate social performance-financial performance link: A replication of Waddock and Graves." Strategic Management Journal, 37(11):2378-2388.

[8] J. P. Gond, A. El Akremi, V. Swaen, N. Babu(2017), "The psychological micro-foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review." Journal of Organizational Behavior, 38: 225-246.

[9] D. E. Rupp, D. B. Mallory(2015), "Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing." Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2:211-236.

[10] M. A. Griffin, A. Neal(2000), "Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation." Journal of Occupational Health Psychology, 5(3):347-358.

[11] S. Sonnentag, M. Frese(2003), "Stress in organizations." In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Comprehensive handbook of psychology (Vol. 12, pp. 453-491). Industrial and Organizational Psychology, Wiley, New York, NY.

[12] M. J. Burke, S. A. Sarpy, P. E. Tesluk, K. Smith-Crowe(2002), "General safety performance: A test of a grounded theoretical model." Personnel Psychology, 55(2):429-457.

[13] M. S. Christian, J. C. Bradley, J. C. Wallace, M. J. Burke(2009), "Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors." Journal of Applied Psychology, 94(5):1103.

[14] D. L. Hamilton, S. J. Sherman(1996), "Perceiving persons and groups." Psychological Review, 103(2):336-355.

[15] E. H. Schein(2004), Organizational culture and leadership (3rd ed). San Francisco: Jossey Bass.

[16] B. J. Kim, M. J. Kim, T. H. Kim(2021), "The power of ethical leadership: The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership." International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6):2968.

[17] A. Edmondson,(1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams." Administrative Science Quarterly, 44(2):350-383.

[18] W. A. Kahn(1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." Academy of Management Journal, 33(4):692-724.

[19] O. Farooq, D. E. Rupp, M. Farooq(2017), "The multiple pathways through which internal and external CSR influence organizational identification and multi-foci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations." Academy of Management Journal, 60:954-985.

[20] M. E. Brown, L. K. Trevin~o(2006), "Ethical leadership: A review and future directions." The Leadership Quarterly, 17(6):595-616.

[21] D. Turker(2009), "How corporate social responsibility influences organizational commitment." Journal of Business Ethics, 89:189-204.

[22] S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, C. Cooper(2008), "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects." Personnel Psychology, 61(2):227-271.

[23] J. M. Sampson, S. DeArmond, P. Y. Chen(2014), "Role of safety stressors and social support on safety performance." Safety Science, 64:137-145.

[24] J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, D. M. Finch(2009), "Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support." Journal of Applied Psychology, 94(1):254.

[25] D. W. Go, S. Y. Jung, B. J. Kim(2016), ""Trust Makes Safety": The Effect of Workload on Safety Behavior." Journal of the Korea Safety Management and Science, 18(1):131-140.

[26] S. Y. Jung, B. J. Kim, D. W. Go(2016), "A Effect of Physical Environment on Safety Behavior: Mediation of Job Stress, and Moderation of Safety Climate." Journal of the Korea Safety Management and Science, 18(1):89-97.

[27] J. C. Wimbush(1999), "The effect of cognitive moral development and supverisory influence on subordinates' ethical behavior." Journal of Business Ethics, 18(4):383-395.

[28] S. A. Way, T. Simons, H. Leroy, E. A. Tuleja(2018), "What is in it for me? Middle manager behavioral integrity and performance." Journal of Business Ethics, 150(3):765-777.

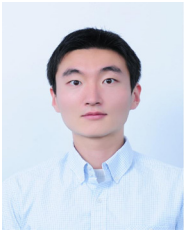
[29] K. B. Lowe, K. G. Kroeck, N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." The Leadership Quarterly, 7(3):385-425.

[30] J. Anderson, D. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach." Psychological Bulletin, 103(3): 411-423.

[31] P. E. Shrout, N. Bolger(2002), "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations." Psychological Methods, 7(4):422-445.

[32] L. T. Hu, P. M. Bentler(1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives." Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1):1-55.

저자 소개



김 병 직
울산대학교 경영학부 부교수, KAIST 경영공학과 박사
관심분야 : 기업 윤리, 리더십, 긍정 심리학, 안전 행동